



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Ciencia a la mente y virtud al corazón

Universidad del Salvador

Facultad de Ciencias de la Educación y la Comunicación Social

Licenciatura en Relaciones Públicas

Trabajo Final de Licenciatura

Desafíos y contingencias del valor reputacional en situaciones de riesgo

Análisis de los casos: Gloria-Rivadavia, Tulipán y Ona Saez Kids

Alumna: Donnini, Bianca

Profesora: Naudy, María Florencia

Directora: Mg. García Luna, Ana Laura

Buenos Aires, noviembre de 2019.

ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN.....	2
<u>CAPÍTULO I: Sociedad de riesgo... y de grandes oportunidades.....</u>	5
1. 1. Incertidumbre como lógica.....	6
2. 1. Amenazas y oportunidades para las organizaciones del siglo XXI.....	10
<u>CAPÍTULO II: Reputación corporativa y su dimensión mediática.....</u>	15
2. 1. El activo intangible más poderoso y frágil.....	16
2. 2. Trabajar para gestionar valor reputacional.....	20
<u>CAPÍTULO III: Los desafíos en la construcción de reputación.....</u>	26
3. 1. La contingencia de los pilares reputacionales.....	28
3. 2. Trabajar para gestionar valor reputacional.....	31
<u>CAPÍTULO IV: El poder de la discursividad social en los medios de comunicación.....</u>	36
4. 1. La influencia del intercambio en las redes sociales de las organizaciones.....	38
4. 2. Controlar la comunicación, ¿se puede?.....	42
<u>CAPÍTULO V: Casos de estudio.....</u>	46
4. 1. Los cuadernos de las coimas K: comparación de estrategias de Gloria y Rivadavia.....	47
4. 2. Tulipán y su estado de alerta permanente.....	51
4. 3. Épico error de Ona Saez Kids.....	54
CONCLUSIONES.....	57
ANEXO.....	60
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	82

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran inmersas en un entorno complejo, dinámico e impredecible en el que constantemente se les exige un compromiso activo, rápido y adecuado que satisfaga las expectativas de los grupos de interés. Vivir en un marco donde las crisis son esperables y normales incluye nuevas responsabilidades que deben ser contempladas.

Desde el monitoreo sistemático del entorno interno y externo, el estado de alerta regular, la identificación de tendencias que puedan resultar oportunidades que le permitan posicionarse favorablemente, el reconocimiento de posibles amenazas a las que se deba responder de manera rápida y eficaz, hasta la preparación para el peor de los escenarios posibles en caso de que se desate una crisis, son de las actividades que se convirtieron prioritarias en la toma de decisiones de la organización para poder conservar y aumentar el valor reputacional y así sobrevivir (Ritter, 2013).

¿Por qué es tan importante hacer las cosas de manera acertada? ¿Qué es lo que está en juego? La reputación es uno de los activos intangibles más importantes de la gestión empresarial y la más vulnerable a la vez (Alonso y Arébalos, 2011).

Construirla requiere de una sumatoria de acciones a largo plazo que puede verse destruida en tan sólo días u horas. El riesgo reputacional debe ser visto como una oportunidad para las compañías para construir una relación mutuamente beneficiosa con sus públicos a través del diálogo (Xifra y Ordeix, 2009).

La credibilidad y la transparencia se convirtieron en los elementos básicos de la confianza y legitimación social, o mejor dicho “credibility itself is judged on the basis of the company’s existing reputation” (Van Riel y Fombrun, 2007, p.10).¹

De ahí que la importancia del capital reputacional, entendido como la devolución por el desempeño responsable de la organización, resida en su aporte al valor reputacional permitiendo una ventaja competitiva desembocando en beneficios.

Sin embargo, no es tan fácil como parece. La correcta gestión de los beneficios y los peligros del ambiente crítico es un desafío que oscila entre dos extremos: por un lado, el aumento del valor reputacional o el peor de los daños posibles.

Incidir en el curso de acción de una amenaza permite, muchas veces, disminuir su impacto en la organización o eliminarla por completo. De la misma manera, aprovechar una tendencia social o algún acontecimiento inesperado, puede lograr posicionarla favorablemente.

Otras veces, la mala o tardía gestión genera un resultado contrario al esperado. Entre otros diferentes escenarios. Como explican Fombrun, Gardberg, y Barnett (2000) el capital reputacional está en riesgo todos los días debido a su capacidad de fluctuación, en la medida en que los stakeholders brinden o retiren su apoyo. De este modo, el capital reputacional depende directamente del soporte conseguido, lo que se convierte en un potencial riesgo que debe ser manejado. Como así también “los límites de la organización se expanden y con ellos su comunicación y relacionamiento con más públicos y, por ende, su responsabilidad hacia éstos” (Córdoba, 2011, p.138).

¹ Traducción por elaboración propia: “la credibilidad misma se juzga en función de la reputación existente de la empresa”

En una sociedad mediatizada (Amado, 2011), los medios de comunicación masiva, como grandes catalizadores del debate social, influyen en este procedimiento. Las organizaciones, su comunicación y su accionar se encuentran bajo la lupa social en la que varían los atributos identitarios objetivos a los que quieren ser asociadas con los que realmente se las define en la arena pública.

Este trabajo analiza la influencia del capital reputacional frente a una potencial situación negativa o una oportunidad inesperada pudiendo desencadenar en un riesgo reputacional o en un posicionamiento favorable para la organización. Es de interés conocer si la gestión correcta y anticipada contribuye a alcanzar el resultado esperado o involuntariamente desembarca a la organización en un conflicto inevitable. Teniendo en cuenta estas variables, el valor reputacional ¿ayuda a reducir el impacto negativo? ¿Actúa como escudo reputacional? ¿Posiciona favorablemente a la organización? ¿Exime a las grandes organizaciones de actuar en respuesta?

A través del estudio de los casos de las coimas K y las estrategias reactivas de Gloria y Rivadavia, la gestión proactiva de Tulipán y el épico error de Ona Saez Kids, se estudiará su distinto origen y naturaleza comunicacional y las estrategias adoptadas por cada una de las organizaciones, para arribar a una conclusión que dará respuesta a las preguntas previas que reafirmarán o refutarán las aseveraciones mencionadas.

CAPÍTULO I: Sociedad de riesgo... y de grandes oportunidades

Las aguas de la religión se retiran dejando en pos de sí lagunas y pantanos; las naciones se separan otra vez con odio encarnizado... Las ciencias trituran y disuelven las más firmes creencias...; todo prepara el camino a la barbarie inminente... Se alzan ahí, es cierto, enormes fuerzas; pero son fuerzas salvajes, primitivas, carentes en absoluto de toda misericordia... Ahora casi todo es regido en la tierra por las fuerzas más brutales y más bajas, por el egoísmo de los hombres de negocios y el poder de los dictadores militares (Nietzsche, citado en Lersch, 1973, p.13).

Una gran cantidad de sociólogos y filósofos analizaron desde diferentes puntos de vista la transición de la sociedad hasta la actualidad: Beck desde el concepto de sociedad de riesgo (1998); Bauman (2004) utiliza la metáfora de sólidos y líquidos; Giddens (1994) reflexiona sobre las consecuencias de la modernidad; Lyotard (1984) sobre la posmodernidad; entre otros tantos.

Si bien abundan por demás los conceptos para definir este proceso social, hay algo que es evidente: el mundo de hoy, no es el mismo de ayer. La sociedad disciplinaria de Foucault de hospitales, psiquiátricos, cárceles, cuarteles y fábricas, no corresponde con la sociedad de hoy. En su lugar se ha establecido una sociedad de gimnasios, torres de oficinas, bancos, aviones, grandes centros comerciales y laboratorios (Han, 2012).

Para entenderlo, hay que comprender que el sentido de espacio y tiempo ha cambiado. Según Bauman, se entiende el comienzo de la modernidad desde que espacio y tiempo “(...) dejan de ser aspectos entrelazados y apenas discernibles de la experiencia viva, unidos por una relación de correspondencia estable y aparentemente invulnerable” (2004, p.14). En otras palabras, el tiempo y el espacio dejan de ser conceptos interdependientes y por lo tanto, la noción de espacio físico para la actividad social dejó de ser necesario.

Desde los años 90', Giddens afirmaba que la separación del espacio-tiempo es fundamental para poder entender el dinamismo extremo de la modernidad (1994). La sociedad ya no es homogénea y progresiva. La sociedad se encuentra estallada en tiempos y espacios, las excepciones se tornaron regulares, la diferencia entre lo normal y lo anormal dejó de existir, el orden conocido es invertido y nada de lo que parecía es.

Con lo cual, no se puede seguir sosteniendo lo mismo que en el siglo XX, en tanto el mundo muta y mientras hay que moverse en él. En estos tiempos la celebridad pesa igual que el talento y la trayectoria, las películas, series, comunidades, blogs, parodias y noticias son legitimados en una conversación que no tiene en cuenta la crítica culta, se prefiere lo más linkeado, el voto popular por la sabiduría académica, lo creado por los mismos usuarios antes que lo intelectual, etc. (Barbero, et al., 2015). Esta es la verdadera transformación.

1. 1. Incertidumbre como lógica

La sociedad tradicional se desplazó por un mundo en el que reina la incertidumbre, no hay control ni certezas. “La incertidumbre (...) puede ser visto como una fuente de riesgo dado que la predictibilidad y transparencia de la situación se ven reducidas y también el control para evitar el daño o aprovechar las oportunidades” (Laveglia y Fronti, 2018, p.82). Como Giddens aporta, tiene presencia un “universo de acontecimientos que no logramos entender del todo y que en gran medida parecen escapar a nuestro control” (1994, p.16). Por eso:

El futuro no está escrito sino que es incierto, en el sentido de que está abierto a todas las contingencias previsibles e imprevistas. Así que la que está por venir es tanto una sociedad de grandes riesgos como de grandes oportunidades, lo que la convierte en una sorprendente sociedad de la incertidumbre (Ritter, 2013, p.21).

La sociedad de riesgo (Beck, 1998), “(...) se origina allí donde los sistemas normativos y las instituciones sociales fracasan a la hora de conseguir la necesaria seguridad ante los peligros desencadenados por la toma de decisiones” (Sanjuán, 2006, p.122). Una decisión implica un posible riesgo ya que además de renunciar a otras para seleccionar una específica, también trae aparejado cierto grado de incertidumbre debido a que hay factores del entorno que no se pueden predecir con exactitud e incluso conocer por completo todas las variables que puedan presentarse en su transcurso.

La problemática de este sistema complejo reside en la dualidad riqueza-riesgo debido a que “(...) la producción social de riqueza va acompañada sistemáticamente por la producción social de riesgos.” (Beck, 1998, p.25). En el mundo actual se está expuesto continuamente sin escalas a situaciones beneficiosas o a peligros inminentes de un segundo a otro independientemente de su detonante, ya sea como consecuencia del accionar propio o como embate del entorno.

No hay nada permanente, no hay nada obvio, no hay nada exacto. Hay un vacío por la incertidumbre que es riesgosa para el individuo que sigue en busca de certezas donde no las hay. No se puede pensar lógicamente cuando nada lo es. “El orden construido (...) se enfrenta al caos, producto de la falta de seguridades que el rompimiento con las verdades incuestionables provocó” (Alfie Cohen y Méndez, 2000, p.183)

En resumen, el denominador común en boga es el cambio. Pero específicamente un cambio que es turbulento, impredecible y peor aún se desconoce su línea de llegada. Como consecuencia, el entorno ordenado, lineal y predecible se disolvió generando incertidumbre.